

学校编码: 10384

学 号: 17920 121150896



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

D 公司中国事业部流程管理改善研究

A Research on Improvement of Process Management  
of D Company

王伟彬

指导教师姓名: 许志端教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 3 月

论文答辩时间: 2015 年 5 月

学位授予日期: 2015 年 6 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2015 年 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于  
年    月    日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年    月    日

## 摘 要

随着信息技术的发展和经济全球化,企业组织结构和业务流程的改善或者变革在现代企业管理当中越来越重要。面对巨大的竞争压力和发展需求,众多企业根据各自的发展条件不同,特别是企业当前面临的外部经济和政治环境,行业竞争发展的程度和趋势,和内部资源条件、内部限制以及出现的问题,而进行相应的组织结构和业务流程的改善活动。

D 婴童用品公司中国事业部在全球经济环境下滑,和行业竞争环境激烈的重大影响下,面临业务订单减少和竞争力降低等不利局面。本文从中国事业部目前组织结构和业务流程的自身特点和当前运作管理的优缺点出发,分析当前的新产品开发活动,向快速反应、低成本、高质量的目标出发,结合所学的组织结构重组和业务流程改善的理论知识,提出组织结构和业务流程的改善方案,进行适当的定性和定量分析以及实施效果进行预测,并提出以目标管理的绩效考核建议。最后,论文指出组织结构和业务流程的改善,对于新产品开发需要构建项目管理平台,以项目管理的思想进行新产品开发;构建矩阵型的组织结构,精简重复设置的部门和加强管理沟通;建立公平公正的绩效考核和激励机制;持续优化新产品开发项目的流程等,皆是保证企业能够改善经营效率和提高核心竞争力的必要措施和手段。本文的研究能够有效节约公司的管理成本、有效减少新产品的开发周期、降低开发费用、实现信息和人力资源共享、提高新产品的质量,从而提高公司的效益。该研究方法和思路亦可以为同行的新产品开发流程优化提供可以借鉴和参考!

**关键词:** 运作管理; 业务流程改善; 绩效考核

## **Abstract**

With the development of information technology and economic globalization, the enterprise organization structure and business processes to improve or change, it's more and more important for the modern enterprise management. Facing the huge pressure of competition and development needs, many enterprises according to their different development conditions, especially the enterprise facing the external economic and political environment, industry competition degree and trend of development, and internal resource conditions, internal constraints and problems, to take the organizational structure and business process improvement activities accordingly.

In the global economic environment, and under the intense impact of industry competition environment, D company of China division faces the losing of business orders and less of the competitive. This thesis tries to tell us from following. Based on the characteristics of the current organization structure and business process and the advantages and disadvantages of the current operations management of D company of China division, the focus of the analysis of new product development activities, to the goal of fast respond, low cost, high quality, unifies studies the organizational restructuring and business process improving theory knowledge, organization structure and business process improvement scheme is put forward, make the appropriate qualitative and quantitative analysis and the effect of prediction, and puts forward suggestions for the target management performance appraisal. Finally, the thesis points out that the organizational structure and business process improvement, need to build for the new product development project management platform, with new product development project management thoughts; Construct a matrix organization structure, streamline repetitive set department and strengthen the management of communication; Establish a fair performance appraisal and incentive mechanism; Continue to optimize the process of new product development project, etc., all is to ensure that enterprises can improve operational efficiency and enhance the core competitiveness of the necessary measures and means. Research of this thesis can effectively save the company's management cost, reduce the new product development cycle, reduce development cost, share information and human resources, improve the quality of new products, so as to improve the benefit of the company. The research methods and ideas of new product development process optimization can can be shared and it can provide reference for the similar business!

**Keywords:** Operations Management; Business Process Improvement; Performance appraisal

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

<b>第一章 绪 论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 研究的背景及意义 .....</b>	<b>1</b>
一、研究背景 .....	1
二、研究意义 .....	2
<b>第二节 研究的内容与框架 .....</b>	<b>2</b>
<b>第三节 研究的理论基础 .....</b>	<b>4</b>
一、PEST 分析 .....	4
二、SWOT 分析 .....	4
三、项目管理 .....	4
四、组织管理 .....	5
五、业务流程及其分析、改善工具 .....	5
六、绩效考核工具 .....	9
<b>第二章 婴童用品行业及 D 公司中国事业部概述 .....</b>	<b>10</b>
<b>第一节 婴童用品行业宏观环境分析 .....</b>	<b>10</b>
一、政治环境分析 .....	10
二、经济环境分析 .....	11
三、社会文化环境分析 .....	12
四、技术环境分析 .....	12
<b>第二节 D 公司及其中国事业部概述 .....</b>	<b>13</b>
一、D 公司概况 .....	13
二、市场份额与竞争对手 .....	15
三、中国事业部的 SWOT 分析 .....	16
<b>第三章 D 公司中国事业部流程管理现状分析 .....</b>	<b>18</b>
<b>第一节 流程管理现状描述 .....</b>	<b>18</b>
一、欧洲组工作流程 .....	18
二、美国组工作流程 .....	21

<b>第二节 存在问题的分析</b>	<b>24</b>
一、业务流程的问题分析	24
二、管理模式的问题分析	25
<b>第三节 改善的必要性和可行性分析</b>	<b>26</b>
一、增强组织结构的必要性	26
二、改善反应回馈时效性的必要性	27
三、改善产品质量方面竞争力的必要性	28
四、改善的可行性	28
<b>第四章 流程管理改善方案的设计与实施</b>	<b>30</b>
<b>第一节 改善方案的设计</b>	<b>30</b>
一、业务流程的改善	30
二、项目管理改善	31
三、组织结构改善	32
四、绩效激励的改善	34
<b>第二节 改善方案的实施</b>	<b>34</b>
一、构建项目管理平台	34
二、调整组织结构	36
三、业务流程改善	37
四、绩效考核制度变革	39
五、实施重点、计划进度和保障措施	40
<b>第五章 改善效果的评估</b>	<b>43</b>
<b>第一节 实施效果预测</b>	<b>43</b>
一、人力水平降低	43
二、流程改善，效率提高	47
三、流程改善和全面质量管理体系引进，提高产品质量	49
四、总体竞争力提升	51
<b>第二节 绩效评估</b>	<b>51</b>
一、实行目标管理的绩效考核办法	51
二、绩效预测	52



<b>第六章 结 论 .....</b>	<b>53</b>
一、结论 .....	53
二、未来方向 .....	54
<b>参考文献.....</b>	<b>55</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>57</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Contents

<b>Chapter One Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Session 1 Research background and motivation .....</b>	<b>1</b>
1.1 Research background .....	1
1.2 Research motivation .....	2
<b>Session 2 Content of the study and framework .....</b>	<b>2</b>
<b>Session 3 Theoretical foundation of the research .....</b>	<b>4</b>
3.1 PEST analysis .....	4
3.2 SWOT analysis .....	4
3.3 Project management .....	4
3.4 Organization management .....	5
3.5 Business process analysis and improve tools .....	5
3.6 Performance appraisal tool .....	9
<b>Chapter Two Infant products industry overview and D company China division .....</b>	<b>10</b>
<b>Session 1 Infant child products industry macro environment analysis .....</b>	<b>10</b>
1.1 Political environment analysis .....	10
1.2 Economic environment analysis .....	11
1.3 Social environment analysis .....	12
1.4 Technical environment analysis .....	12
<b>Session 2 Overview of D company and China division .....</b>	<b>13</b>
2.1 Overview of D company .....	13
2.2 Market share and Competitors .....	15
2.3 SWOT analysis of China division .....	16
<b>Chapter Three Process management situation analysis of China division .....</b>	<b>18</b>
<b>Session 1 Current situation of process management .....</b>	<b>18</b>
1.1 Work process of Euro team .....	18
1.2 Work process of USA team .....	21
<b>Session 2 Existing problems analysis .....</b>	<b>24</b>
2.1 Analysis of the business process problem .....	24
2.2 Analysis of the management mode problem .....	25

<b>Session 3 The necessity of improvement and feasibility analysis .....</b>	<b>26</b>
3.1 Necessity of enhancing the organizational structure .....	26
3.2 Necessity of improving response feedback timely .....	27
3.3 Necessity of improving product quality competition .....	28
3.4 The feasibility of improving .....	28
<b>Chapter Four Process management improvement design and implementation .....</b>	<b>30</b>
<b>Session 1 Improvement design .....</b>	<b>30</b>
1.1 Business process improvement .....	30
1.2 Project management improvement .....	31
1.3 Organization improvement .....	32
1.4 Performance incentive improvement .....	34
<b>Session 2 The improvement of the implementation .....</b>	<b>34</b>
2.1 Set up the project management platform .....	34
2.2 Organizational adjustment .....	36
2.3 The business process improvement .....	37
2.4 Performance appraisal system change .....	39
2.5 Implement key, schedule, and safeguard measures .....	40
<b>Chapter Five Improved effect evaluation .....</b>	<b>43</b>
<b>Session 1 Effect prediction .....</b>	<b>43</b>
1.1 manpower level decrease .....	43
1.2 Process and efficiency improvement .....	47
1.3 Process improvement and total quality management system introduced ....	49
1.4 Promoting overall competitiveness .....	51
<b>Session 2 Performance prediction .....</b>	<b>51</b>
3.1 Implement target management performance evaluation method .....	51
3.2 Performance prediction .....	52
<b>Chapter Six Conclusion .....</b>	<b>53</b>
<b>Session 1 Conclusion .....</b>	<b>53</b>
<b>Session 2 The prospect .....</b>	<b>54</b>
<b>References .....</b>	<b>55</b>
<b>Acknowledgments .....</b>	<b>57</b>

## 第一章 绪 论

### 第一节 研究的背景及意义

#### 一、研究背景

自从 2007 年 8 月美国次贷危机以来，美国市场出现流动性不足危机，同时对欧盟和日本等世界主要金融市场也产生深远的影响，并且引发了欧洲主权债务危机。次贷危机重创世界经济，无论发达国家还是发展中国家的工业、农业、服务业都大受打击，失业率上升！全球经济危机之后，外部需求存在不确定性；适婚人士因就业压力推迟婚配，婴儿出生率下降；家庭对婴童用品的采购意愿降低，大部分的婴童公司的国际业务量大幅下降！

直到 2014 年，世界经济总体才趋于改善，全球经济贸易复苏步伐稍微加快，国际市场对中国出口商品的需求总体呈回升之势，但风险因素仍然存在。美国继续温和复苏、进入持续复苏轨道，美元由弱转强，并展望将进入加息通道；日本货币和财政刺激有一定效果，日元大幅贬值但贸易竞争力提升，经济有望摆脱长期通缩局面，逐步复苏；欧元区政府债务上升趋势得以扭转，货币政策进一步放松以避免通缩风险。发展中国家中，只有东亚和东南亚经济保持较快增长。即便经济由衰退缓慢转为平稳，但是全球消费水平并未显著触底反弹，仍然在底部挣扎。

中国出口竞争力面临多重挑战，即使是来华的外资公司同样也要面对挑战，特别是用工成本和制造业往外迁移的挑战。中国的人工成本、土地成本仍处于持续上涨期，传统的劳动密集型实业竞争力不断削弱。2014 年一季度全国 105 个主要监测城市工业地价同比上涨 5.3%，2010 年以来累计涨幅达到 17%。沿海地区企业用工成本在多年连续上涨后，2014 年又上涨了 10 - 15%，目前是柬埔寨、印度、越南等周边国家的 2-3 倍甚至更多，中国部分传统劳动密集型产业的出口订单和产能向周边国家转移趋势明显。2013 年，中国的 7 大类劳动密集型的产品占美国、日本、欧盟市场份额，比 2010 年高峰时期，已经下降了 2.8 个百分点。<sup>[1]</sup>在国内的外资婴童公司面临的是订单减少，商品采购价格上涨，人工上涨。这势必影响了外资企业在国内采购量、降低投资，削减人员等。

中国出口企业同样受到汇率影响。人民币兑美元继续保持升值，2010 年至今人民币兑美元累积升值超过 10%，而同期非美货币国家总体呈贬值态势。即使 2014 年以来，人民币兑美元小幅贬值，改变了长期以来单边升值的态势，但是人民币汇率浮动幅度却扩大了，使得以美元结算的婴童产品价格稳定性不断降低。外资企业在国内的采购价格持续上涨，人民币相对竞争对手货币大幅升值，对婴童产品的出口都带来了负面影响。

部分外资企业开始收购国内上游生产企业，以期获得较低的制造成本并提高自身的竞争力，如：Philipps、NUK、Munchkin、Graco、Wonderland；而另有国内企业，亦为了打开欧美销路，收购外资公司作为自己走向国际化的桥梁，如：好孩子公司（Goodbaby）收购了欧洲品牌 Cybex 和美国品牌 Evenflo。

## 二、研究意义

在目前经济状况和制造成本上涨的环境中，竞争对手不断提高自我，D 婴童公司的中国事业部有必要进一步改善自身的服务运作管理能力，并对运营风险控制的能力提出新的、极大的挑战！D 婴童用品公司中国事业部必须对现有的产品品质和成本提出更高的要求、对业务流程提出更有效率的要求。只有这样才能较大改善公司行业竞争力，把企业做强，把功能做全，把盈利模式做完善，这样才能真正使 D 婴童用品公司中国事业部走上高速发展之路！

## 第二节 研究的内容与框架

在目前经济环境低迷、竞争对手林立的情况下，本文分析了 D 婴童用品公司中国事业部的业务流程状况，并介绍了其新产品开发业务流程。根据组织结构重组和业务流程改善的管理理论作为方法指导，对现有的业务流程进行分析，对问题产生的原因进行诊断，结合公司业务发展需求，提出整改和优化经营业务流程的建议，降低公司经营成本；在研发新产品方面，以项目管理思想作为方法指导，寻求加强品类管理的方法、改善不同部门的合作流程，提高产品的研发速度，适当降低研发成本和产品成本。最后，以企业组织变革管理理论为依据分析了组织变革问题，对组织变革方案的实施过程提出相关建议，对实施的效果进行了适当的评估。

本文的篇章结构和内容框架，如图 1-1 所示：

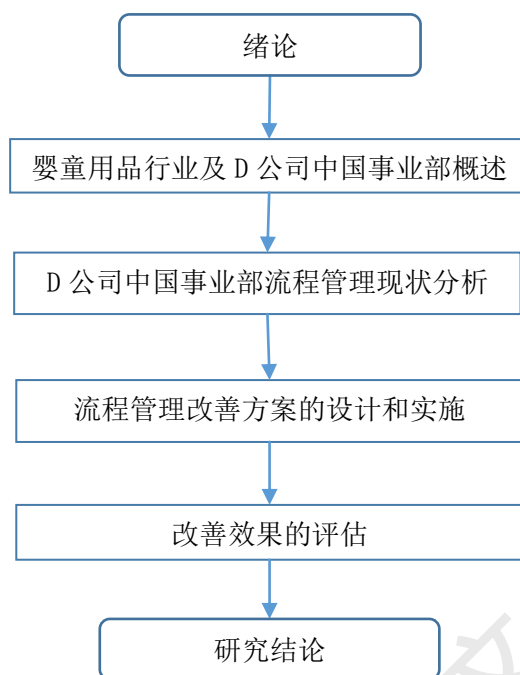


图 1-1：论文结构与框架

资料来源：根据 D 公司内部资料整理，2013

本文分为六章。

第一章为绪论，阐述论文研究的背景和意义、论文的内容和框架、研究的具体内容和理论基础。

第二章，对婴童用品行业进行宏观的环境分析，对 D 公司中国事业部的竞争环境进行 SWOT 分析，并指出未来改善方向。

第三章，系统地对 D 公司中国事业部目前业务流程管理的现状，通过对新产品开发流程的介绍，发现目前业务流程的所存在的问题，并提出改善的必要性和分析了可行性。

第四章，以业务流程为主，以组织管理、组织结构和绩效激励为辅，对 D 公司中国事业部提出改善方案的设计和 implement，并强调改善方案的实施重点、进度计划和保障措施。

第五章，从人力水平、效率、成本、产品质量、竞争力等方面，对实施效果进行预测，并同时绩效进行评估。

第六章，最后为本次研究做了总结和展望。

### 第三节 研究的理论基础

本文是根据现有以下的理论方法和成果进行，并结合 D 婴童用品公司中国事业部目前组织结构和业务流程的问题，以新产品开发流程管理和优化作为主线，对中国事业部组织的效率和优化的基本理论进行研究。

#### 一、PEST 分析

PEST 分析是指宏观环境的分析的工具，宏观环境又称一般环境，是指影响一切行业和各种企业的各种宏观力量，对政治法律（Political System）、经济（Economic）、社会文化（Social）和技术（Technological）这四大类影响企业的主要外部环境因素进行战略层面的分析。<sup>[2]</sup>政治环境是与一个国家的社会制度，政府的政策、方针、法令等相关的；经济环境则与企业所处地区及该地区的消费者的消费喜好、就业状况、收入等因素有关；社会文化环境是某地区的居民教育水平、价值观念、风俗习惯等；技术环境说的是该领域技术发展动态、技术商品化速度，专利情况等。企业的任何活动皆受到它所在环境的影响，管理者一定要有针对性地制定企业的发展计划，才能集中有限的资源去面对不同的外部环境。

#### 二、SWOT 分析

SWOT 分析方法是一种企业战略的分析方法，即根据企业自身的既定内在条件进行分析，找出企业的优势、劣势及核心竞争力之所在，它包含四个方面：Strength（优势），Weakness（弱势），Opportunity（机会），Threat（威胁），而 S、W 是内部因素，O、T 是外部因素。它将对企业各方面内容进行综合和概括，分析组织所处的优劣势、面临的机会和威胁。<sup>[3]</sup>通过 SWOT 分析企业能够清晰知道，如何把行动和资源聚焦在自己的强项和最有机会的地方，并且使得企业的战略清晰可见。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。

#### 三、项目管理

项目管理（Project Management）是项目的管理者，在有限的资源约束情况下，运用系统的理论、观点和方法，对项目涉及的全部工作进行有效的管理。即从项目

的投资决策开始，到项目结束的全过程进行计划、组织、协调、控制、指挥和评价，以实现项目的目标。<sup>[4]</sup>项目管理着重将不同职能部门的成员组成一个特定的团队，去完成某个特定的项目。项目的管理者参与项目的需求确定、项目选择、计划直至收尾的全过程，并在时间、成本、质量、风险、合同、采购、人力资源等各个方面对项目进行全方位的管理。在项目进行期间，各成员有共同的奋斗目标而共同努力，减少了不同部门之间的摩擦，从而减少了协调成本和提高了项目的执行效率。建立项目管理平台，有利于业务活动的高效开展。

### 四、组织管理

组织管理就是通过建立组织结构，规定职务或职位，明确责权关系，使组织中的成员互相协作配合、共同劳动，有效实现组织目标的过程。组织管理的对象是指具体的管理活动所针对的对象，主要包括组织目标、组织结构、组织职能、组织流程等与组织运作密切相关要素。组织管理的工作内容，主要包括：按专业化分工的原则进行分类，按类别设立相应的工作岗位；根据组织的特点、外部环境和目标需要划分工作部门，设计组织机构和结构；规定组织结构中的各种职务或职位，明确各自的责任，并授予相应的权力；建立和健全组织结构中纵横各方面的相互关系。<sup>[5]</sup>

组织管理，是要人们明确组织中有什么工作，谁做什么，工作者承担什么责任，具有什么权力，与组织结构中上下左右的关系如何。只有这样才能避免由于职责不清造成执行中的障碍，才能使组织协调、顺利、高效地运行，保证组织目标的实现。

在明晰了企业内、外部的环境和自身的条件之后，从组织管理入手，分析 D 婴童用品公司中国事业部所使用的组织形式，并对照组织管理理论，研究和分析当前组织的优点和缺点，就如何改善提出建议和方向。组织结构是指为了实现组织的目标，在组织管理理论的指导之下，经过组织设计、设置而形成组织内部的各个部门和各个层次，以及组织内部工作的安排情况。在找到当前组织结构问题点所在、以及改善方向之后，即可考虑调整甚至是重组的方式，对现有的组织结构进行改善。

### 五、业务流程及其分析、改善工具

#### （一）业务流程

业务流程是为了达到特定的价值目标，而由不同的人分别共同去完成的一系列活动。活动之间不仅有严格的先后顺序，而且活动的内容、方式、责任等也都必须



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库